

自治体における組織経営と人財の育成 ～その効果的な手法に向けた 1 考察～

For the Better Methods of Human Resources Development
Effective Management Strategies on Local Administrative Organization

山梨 秀樹^{*)}
Hideki YAMANASHI

(令和 2 年 9 月 30 日受理)

要旨

自治体における組織経営の健全化は、行政の長期的な戦略のもと、地域住民のために、士気高く生き活きと活動する職員の「総力」にかかるところが大きい。特に、地域に密着し、住民に最も身近な行政主体である市町村は基礎自治体と称され、その幅広い行政活動が、人々の日々の暮らしとその満足度に大きな影響を与える。さらに、**自治体の組織の活性化が都市そのものの活性化につながることも、具体的な実践例により立証が可能となっている。**

自治体組織の健全な経営を長期にわたり持続させる見地から、職員の長期的・計画的な育成のシステムづくり（＝地域の将来を見据えた人財育成の理論と実践）は、地方行政の非常に重要なテーマとなる。本論はこの本質的部分に触れ、**組織におけるヒトの育成の実践例**を踏まえつつ、自治体における優れた人財育成戦略、その具体的なシステムのあり方等について論じる。

1. はじめに…組織でヒトを育てるとは、どういうことか？

組織においてヒトを育成する上で、最も基本的で重要な要素は何か？
それは、次の 3 つである。

ヒト(職員人財)を育てる重要な要素とは？

「知」と「情」によるヒトの育成の 3 要素

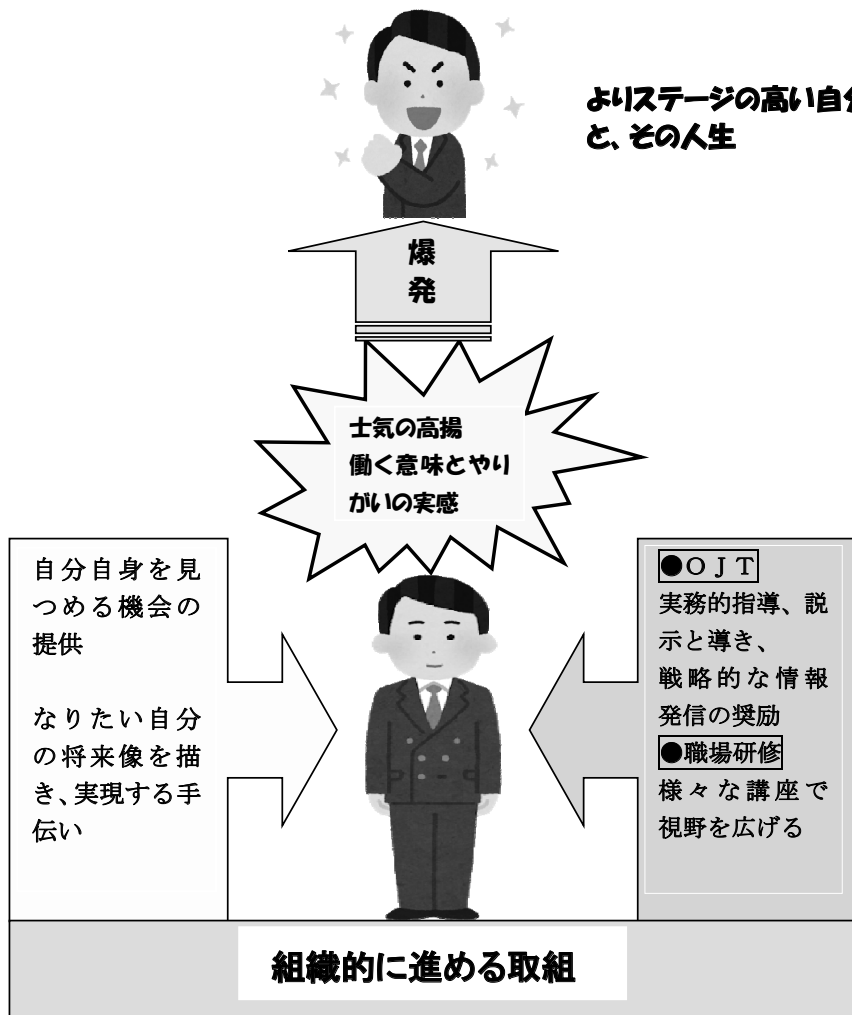
- **OJTを中心に、指導、脱示や導きで、行政技術を向上**
- **職員に寄り添い、中・長期に向けて計画的に職員を支援**
- **職員の士気を上げ、保つ取り組みを組織全体で進める**

図－1 ヒトを育てる主要素

*藤枝市人財育成センター長

つまり、職員への指導を中心とした職場での行政技術の教育とともに、組織として職員に適時・的確に寄り添い、職員の思いと理想、なりたい公務員像の実現を支援すること、そのために職員のモチベーションを高め、それを長く維持できるように、全庁的に取り組むことである。

職場で上司や先輩が、教示したり説諭したり、指導したりするだけでは、ヒトは決して育たない。併せて、ヒトが組織で働く中で自身の理想像を培い、その実現に向けて士気を高め、成果を出す喜びを感じ続けられるような、組織的なシステムと戦略が必要なのである。組織が職員一人ひとりに情を持って寄り添い、職員が勤務を通じて、公務のプロとしてどんな人生を培うのか。それについて、組織が適時・的確に支援する精緻な体制と施策が求められる。筆者はこれを、「知」と「情」による組織経営と呼び、市役所の内外で強く喧伝している。



図－２ 職員の「育ち」のプロセス

2. 静岡県藤枝市の人財育成政策…ヒトを真に豊かに育むシステムとは？

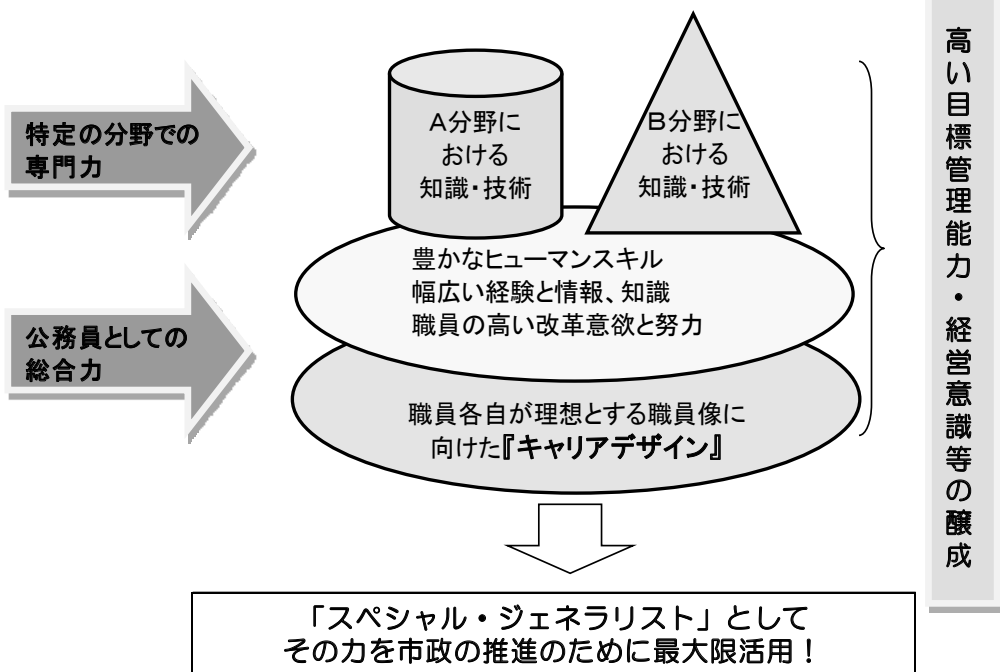
1) 藤枝型の公共経営とヒトの育成

上記の経営政策を、具体的に進めている市が静岡県内にある。藤枝市である。同市は、2008年の北村正平市長就任以来、永く人々に選ばれ続けるためのまちづくりを着々と進めてきた。

まちは人で成り立ち、人が創る。その最大のけん引力は、市役所の職員である。この考え方に立つ藤枝市の都市経営は、**高いモチベーションと改革意欲を備えた職員＝「人財」の戦略的な育成**を、その中軸に置いたものとなっている。

「切る・削る」だけの行政改革は、もう明らかに前時代的と言える。職員各自が、仕事の目的を自覚し、成果とともに自信とキャリアを深め、職務を通じて自らの公務員人生を設計する時代である。市民本位の行政の中心は市職員の活力、馬力であり、**市民に向けて仕事を常に見直し、自ら改革する具体的な行動が必要になる**。こうした市政人財を計画的に育てるのが同市の基本的な育成戦略であり、組織経営戦略である。

「スペシャル・ジェネラリスト」のイメージ図（藤枝市）



図－3 スペシャル・ジェネラリストの概念

2)「スペシャル・ジェネラリスト」とは何か？

地域の人々のため真に役立つ公務員のあり方を、同市は 2016 年公表の「新・人財育成基本方針」で明確に示している。それが「スペシャル・ジェネラリスト」である。これは、公務員に求められる幅広い見識と実力（＝総合力）とともに、特定分野の専門的な知識、能力（＝専門力）を併せ持つ職員のことを指す。いわば「**総合力のある専門家**」という存在で、同市が求める職員像の代表的なあり方である。

3) 社会的逸材たる公務員の設計を、市が組織的にサポート

では、この「**総合力のある専門家**」たる職員を、どうやって育てるのか。

行政を進める総合力は、様々な職場と仕事を体験することで、段々と身に付いてくる。その過程で、自分の得意な分野やさらに深堀りしたい分野も、少しずつ見えてくる。こうした中、自分がこれから公務員としてどんなことをしたいのか、どこに注力したいのかを、上司と相談しながら冷静に考え、公務員としての将来像を創り上げていく。職員が職務経験を通じて自ら行う**将来設計（キャリアデザイン）への支援と、その実現までの道筋（キャリアプラン）をつける支援に、市が組織的に取り組むことが重要なのである。**

男女を問わず、障がいのあるなしも関係ない。職員が「**なりたい自分の将来像**」を描き、その実現に向けて意欲的に仕事に励んでいけば、士気が上がり、経験とともに技能やノウハウは着実にアップする。結果として生産性が高く質の良いサービスが市民に提供され、都市の魅力全体が徐々に、確実に増していく。これこそ、藤枝市が全庁を挙げて取り組むヒトの育成と組織経営の進め方である。

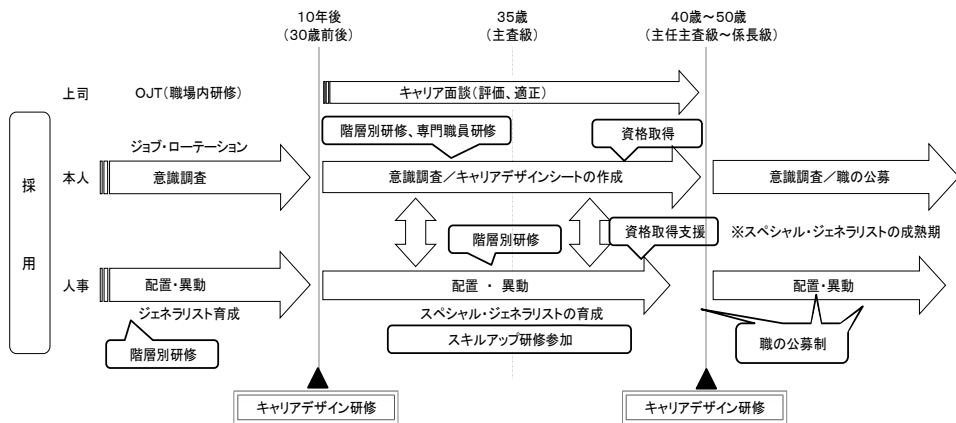
4) キャリアデザインを支援し、育成をフォローアップ

職員が仕事を通じて自分自身のキャリアデザインを創り上げ、実行できるようにするには、市が組織的に職員各自に寄り添い、計画的に取り組むことが必要である。そこには、市の進めるいわば「**黄金の段取り**」と言えるものが存在する。

最初の段取りとして、職員は、採用から概ね 10 年間に「窓口部門」「管理部門」「事業部門」の概ね 3 つの分野を経験する。これで市政の基礎的な実務内容が、おおよそ一通りつかめるようになる。職員は、市政の概要を把握し中堅年齢に達したところで、「**キャリアデザイン研修**」を受講する。この研修で、職員はそれまでの経験を振り返り、自身の強みや弱みなどを客観的に分析する。そしてそこから、「自分はこんな公務員になりたい」という思いや理想を持ち始める。この段階で、その実現に向けた行動計画を、職員が自ら「**キャリアデザインシート**」として書き起こす。このシートの内容を、上司が面談等を通じて共有し、職場としてその進捗を管理していく。職員が今の仕事とともに、自分自身を客観的に見つめ、理解しながら「**なりたい自分の将来像**」を追求していく訳である。

このキャリアデザイン研修は若手だけでなく、係長級の職員も受講する。部下が目標を定めて自ら行動計画を作成し、その進行を管理していく中、上司である係長が適時にアドバイスできるよう、職場の環境を整える狙いがある。

藤枝市職員のキャリア形成



図－４ 職員キャリア・アップ制度の具体例

市が誇る黄金の段取りは、もう一つある。職員のキャリアデザインを支えるため、職員が今の職務での取組目標や自己評価、異動に関する希望などを、所属長や人財育成担当課と共有する「人財育成フォローアップ制度」である。

職員は毎年度当初、仕事の取組目標などを「人財育成シート」に書き込む。その中身と取組状況が所属長に共有され、所属長から定期的に評価とアドバイスが行われる。職員は今の仕事と客観的に向き合い、自らの長所や不得手な点、さらに伸ばしたい点などに気づく。その上で、これから自分がどんなキャリアを積み、地域のために何をしたいのかを探る。

このようにして、組織と職場が常に自分を育ててくれているという実感が各職員に生まれると、それが市役所の中に広がり、次第に庁内全体の士気が大きく上がってくる。

自ら培う公務員像の実現に向け、職員を常に希望の部署に配置するのは実際、なかなか難しい。それでも各自が目指す公務員の「立ち姿」、つまりキャリアデザインを体現できるよう、市としては最大限、配慮に努めている。また、一定以上の職階について、希望分野の役職に立候補できる「職の公募制」も長く行っており、各職員の思いを具体的な人事異動につなげる努力をしている。

5) 職員が職員を育てる「道場」と「寺子屋」

さらに、職員が共に育て合う人財育成戦略の取組として、「職員修練道場」と「職員寺子屋」がある。前者は、市長から課長級までの職員が師範となって講義し、培った知識や経験を後進に伝えるもの。後者は、専門的知識や独自の能力を持つ職員が講師となり、市政の基本的知識や事務の効率化のための手法を具体的に伝授するものである。年間で延べ500人以上の職員が受講するこれらの研修は、模範となる職員たちの高い能力と豊富な知識に触れる機会となり、職員が目指す将来像を描く上で大きな助けとなっている。また、講師となる職員も、後輩への指導を通じて、プレゼンテーションの訓練や知識の整理ができる。正に、教えることは、学ぶことである。

こうした専門知識を持つ職員や先進的戦略の担当者は、市長の命により、様々な全国規模のセミナーやフォーラムの講師、パネリストとして積極的に市外、県外に派遣されている。元気の職員が培った豊かな力を大いに発揮して、市の取組やまちの魅力などをPRし、大きな舞台での登壇経験や幅広い人脈等を得ることで、彼等の士気はさらに上がる。それが彼等の次なる成長と飛躍につながっていく訳である。情報や戦略は、デジタルだけでなく、時折、職員が直接遠方に出向いて放出する。対面には対面の迫力と臨場感があり、そこに人々の共感と新たなつながりが生まれる。この効果は都市経営をさらに豊かにする上で、非常に重要である。

6) ヒトの育成は、一朝一夕にしてならず！しかし！

このように藤枝市政は、希望と活気に満ちた「人づくり」を中・長期的な基幹戦略とし、長く組織を挙げて体系的に取り組んできた。職員力の向上が、元気なまちづくりのキーワードだという考え方である。人口減少と高齢化が進む地域社会にあって、様々な課題に果敢に立ち向かい、柔軟に対応できる人財が、市政経営の要(かなめ)だと同市は考えている。

長く「元気で選ばれるまち」であり続け、職員の「かくありたい」との思いを形にするため、職員の育成と活用が連動した中・長期的なシステムが今、自治体に求められている。改革意欲に満ちた、真に市民の役に立つ職員を計画的にたくさん育てることが、地域住民のための基本的な段取りとして、極めて大切なものになっているのである。

地域の最も有効なけん引力となるのは、自治体職員の大きな馬力と勢いであり、職員の士気は極めて重要である。地域の行政を担い、日々住民と対話を重ねながら、丁寧に、かつ精力的に、地域のためにサービスの質を高めていく。税という淨財を最大限に活用し、人々の暮らしの基礎を滞りなく、豊かに支えるのは、職員の人財力である。自治体の強靱な職場、組織は、その優れた経営手法と周到なヒトの育成の段取りによって、確固たるものになっていく。

3. 職員の士気を上げるフローチャート…情報発信戦略とモチベーション

1) 組織的に極めて有効なサイクリック・プロセスとは

そもそも職員の「士気」とは何であろうか。それは、どうすれば上がるのか。

組織構成員のモチベーションを上げ、それを長期的に維持すること…。自治体経営者は、これが最も経営戦略上、重要な命題であることは百も万も承知である。だが、それを具体

的に実現する方法ということになると、なかなか難しいとの声がよく聞かれる。

ここに、極めて有効な方法が存在する。職員の社会的な存在感の「気づき」を増やしていくことである。では、その具体的な手段、手法とは何であるか。

それは、各職員が施策の情報を積極的に発信し、住民から様々な評価を得て、施策の担い手として**自身の社会的存在感**(住民の役に立てた!)を覚知し、その実感と自信を持ち続けるようにすることである。これを、役所が組織的に推し進める以下のサイクリックなプロセスで、職員の中・長期的な育成方法として、また組織の経営戦略として確立し、浸透させていく。

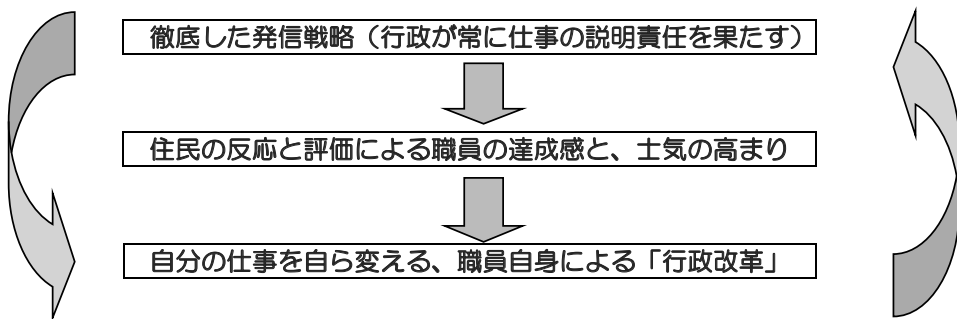


図-5 組織的に推進すべきサイクリック・プロセス

2) 職員による常時的な情報発信は、戦略であり義務でもある

このサイクリック・プロセスの具体的な稼働方法について、詳述しよう。

まず、各職員に何を求めるか？

それは**組織の全職員が、自分の仕事のPRパーソンとして活動することである**。人々に自分の仕事を知ってもらえる喜びを感じる職員を、庁内で一人でも多く増やすことが、有効な中・長期的なヒトの育成戦略であるとともに、自治体の経営戦略であると言える。

世に知られず、住民に見えない、聞こえないままの行政の努力と成果は、それゆえ関心も持たれず、良否・適否の評価もされない。しかし、紛れもなく人々のために日々行われているのが行政の仕事である。それゆえ、成果が出たら直ちに住民にお知らせするのは勿論のこと、**成果がまだ具体的に出不い段階でも、その取組内容や課題等は、正確、的確に随時、人々に知らせるべきである**。

そもそも税を主な原資とする我々の業務の内容は、その進展や成果の有無とは無関係に、基本的に常時、納税者たる住民に説明、つまり広報すべきなのである。これは公共部門に特有の、恒常的な責務だと言える。筆者はこれを「**常時的説明責任 (Continuous Accountability)**」と呼び、自治体行政の基本的な戦略であるとともに、行政人財の育成のキーワードであると強く喧伝している。

そこで、例えば報道関係者の取材は、職員にとって格好の行政発信のチャンスとなる。これを逃さず、最大限に活用する。優れた施策についてであれ、問題事案やトラブルにつ

いてであれ、行政の取組や、解決に向けていま努力している姿を、真摯に的確に世に知らせる重要な機会・局面が、報道取材への対応である。

世界的な大企業内にも記者クラブは存在しないのに、小規模な自治体でも庁舎内に記者クラブや記者室があるのはなぜだろうか。民間企業にも、苦勞して開発した先端技術や新製品の情報を報道提供し、公表する機会はあるが、実際の商品販売ではマスコミに高い広告料を支払って宣伝することになるのはなぜだろうか。

公共部門は、人々が負担する税を主な原資とする。そこに業務の社会的使命の大きさ、重い責任と重要性があることに加え、業務のほとんどが民間企業による代替が利かないという行政の基本的な性格から、報道関係者が常に関心を寄せる対象となっている。このことは、先述した**住民への常時的説明責任**の見地からも、極めて重要である。それゆえ自治体としては、あらゆる機会を通じて報道関係者と接し、施策や新規事業、その進捗状況や地域で発生している課題など、あまねく事業、事象や事案を記者に的確に伝え、記者とよく語り、それらを正確に常時、世に出して、住民にその評価を問う。この姿勢を貫く必要があるのである。

原資を税で賄う我々公務員の仕事は全て、地域住民に知られてこそ意味がある。逆に、知られずに埋もれている仕事は、住民評価にさらされないことから、住民への説明責任を果たしていない仕事となり、それだけで住民にとって無価値なものとなってしまう。これは時に、納税者に対する背信的行為でさえある。それゆえ、職員のやっている仕事は、あまねく人々に知らせる公的な義務があるのである。しかし、悔しいことながら、自治体の発信機会は、これだけICTが進化した現在でも、まだまだ様々な意味で限界がある。首相官邸では毎日、内閣官房長官による記者会見が多く、記者を招いて行われる。自治体行政関係者として、実にうらやましい限りである。

そこで自治体としては、マスコミに積極的に情報を提供し、記者や編集者の心をつかむことに1つの活路を求める。内容に魅力と効果のある（又はそう我々が確信する）施策と具体的な事業の中身を、繰り返し記者に連絡の上、随時、丁寧に分かりやすく説明する。行政の専門家ではない記者が、我々の話に興味を示し、その施策、事業の価値と意義、効果の可能性などを分かってくれたらしめたものである。

ここで使う言葉に、**行政用語は禁物**である。一般の人々の言葉で、分かりやすく内容を語る。特に、その目指す理想と人々のくらし満足度アップへの効果を、丁寧に説明することが重要となる。

3) 施策、事業への住民評価と職員の士気高揚

こうして伝えた努力の甲斐あって、これが何らかの報道記事になると、職場は大いに盛り上がる。自分の担当施策が紹介されると、その職員だけでなく、職場の皆が嬉しい。この**発信戦略の「流れ」を作るのは、職場のリーダー、特に管理職**である。こうした流れがだんだん定着すると、施策の発信合戦が部署間で起こるようになる。そしてこの「流れ」が徐々に、組織の「勢い」に変化していく。こうなると職場が面白くなり、組織全体の雰囲気が変わる。庁内のどこもが元気になる、明るい闘志が湧くようになる。さらに仕事を頑張ろう、もう一歩前に進もうという気迫が見えてくる。職員の眼が輝き、動線が変わるのである。筆者自身、そうした現場を幾つも見て、感動を覚えてきた。

我々公務員は、商品を売らない。しかし、人々に幸せの種をできるだけ多く蒔きたい。貴重な税を駆使して行動する職業として当然のことだが、価値ある仕事を価値あるものとして、人々に厳格・的確に評価してもらうためには、その仕事を、まず人々に知ってもらわなければならない。それは重要な公的責任であり、実はまた、喜びでもある。だから、**仕事をするまでが公務のおよそ半分で、残りの徹底した広報活動で、はじめて公務が完成する**と考えるべきなのである。

住民生活に密接にかかわり、あるいは直結する地域行政では、**全ての仕事が説明責任の対象**である。あまねく人々に的確に行政の中身を伝え、担当者が現に打ち込んでいる「公共」の実像、その理想と具体の施策を、できるだけ多くの人々に知っていただく。そして多くの意見や指摘、批判をいただき、その都度、職員が各自の仕事を自ら改良していく。この職員の総力によるプロセスの循環が、地域を担う行政の最大の責務であると思われる。そしてそこでは、あらゆる手段を用いて語る職員の力…**職員の説明力、言葉力が必須**となる。

4) 施策・事業の情報は、最大限、遠くに飛ばす！

ここで付言しておく、広報戦略にはもう一つ、非常に有効な「戦法」がある。それは、自分の施策について、**できるだけ遠くに情報を「飛ばす」**ことである。

自治体はいま、健康長寿の推奨、防災と危機管理、ICTの推進、移住・定住の促進、地域産業の振興、教育の充実や地域環境の保全など、極めて多くの施策を展開している。中には世界に冠たる珠玉の施策・事業であるのに、自治体区域内では必ずしもその価値や成果が高く評価されていないものもある。ところが、そうした優れた施策がその行政区域を越えて国の内外にまで知られると、他の自治体や国、さらには遠く離れた諸外国や国際機関などから注目や称賛を集め、問い合わせや視察が殺到することがある。

地域住民は、その施策が良いものだとか分かっていても、世界的に先駆的で優れたものだとは必ずしも認識していない。だから、遠く国内外の人々から高い評価や称賛を得ていることを知ると、改めてその施策の価値を理解し、高く評価するようになる。そして、このまちに住んでいて良かった、正解だったと思うようになる。これが自治体の戦略広報の真骨頂で、筆者はこれを「**戦略遠投法**」と呼び、職員に強く推奨している。優れた仕事というものは、具体的にサービスを受ける地域住民のみならず、はるかに遠く離れた地の、多くの人々の理解も評価も高いものなのである。

自治体の為政者や経営陣は、まず地域住民への周知に専念し、それが徹底されることを目標とする。しかし、真の広報戦略はそこに留まらないし、決して留まるべきではない。**はるかに遠い自治体の外部からの高い評価と称賛に、地域住民がその施策の先進性と優位性を改めて感じ取れることも重要**である。

そしてこの情報戦略は、各職員がこれまで長く地道に取り組んでいる既存の業務についても、同じく重要である。こつこつ継続して効果の出ている施策だからといって、住民によく知られているとは限らない。また職員が、どこ自治体でも当然にやっていると思って続けている仕事、その自治体独自の施策・事業だったりすることもよくある。これは、その地道な既存の仕事を国内外に広くPRした結果、判明する。それゆえ、既に長く当たり前にやっている仕事も、改めてできるだけ遠くに「飛ばす」のである。それが予想外の

高い外部評価を得て、取組が全国に紹介される場合もある。要は、**施策情報の長距離発射を、常に怠らないこと**である。

高い評価や再評価がされた施策・事業について、住民は大いに関心を寄せ、役所の担当職員に励ましの電話が入ったり、直接、住民から激励があったりする。また一方、当該事業の問題点や関連の諸課題を、住民から突き付けられることもある。

こうした**日々の住民との「掛け合い」**が、行政の活動として極めて大切である。つまり、地域の評価と反応（お叱り、指摘、喜びなど）が、どのくらいわが仕事に向けられるかが、担当職員にとって非常に重要なのである。限られた報道紙面や短いニュースだけではその仕事が詳しく人々に知られないとしても、これをきっかけとして、人々の関心がその仕事に向かうことで、**仕事がいわば「世に出る」**ことになる。いま取り組んでいる施策が住民にとって本当に良いものなのか、報道や住民の評価・所見はどうか、どんな具体的効果があり、何が足りないのか、軌道修正は必要なのか。こうしたことを随時、検証し確認する大きな機会になるのである。

5) 人々に評価されてこそ行政…職員一人ひとりの士気と改革意欲

苦労して仕上げた仕事が世に出て、一定の評価が得られた時の喜びはひとしおで、これまでの苦痛も辛さも吹き飛んでしまう。さらにその成果等が報道されると、広く多くの人々から反応があり、職員の達成感として実に大きなものがある。勿論、多くの批判や指摘をいただくこともあるが、それはそこから謙虚に学び、直ちに仕事の改善につなげていく。何より、その公務が多くの人々の目や耳に届き、知られることが重要なのである。知られていない仕事は、批判も指摘もしてもらえない。**人々の反応があり、住民とのやりとり、掛け合いが常にあるこそ、真の公務、行政**であると言える。

繰り返しになるが、自分の仕事が自治体の内外に広く知られ、あるいは住民からおほめの言葉を一言いただいたりすると、職員のやりがいと士気は驚くほど高まる。職員に聞くと、その日の夜は最高の晩酌になるそうである。そして、その仕事についての反省…もっとこうしたいとか、ああすれば良かったとかいう自己検証が進む。地域社会との交わり、人々との掛け合いの中で、自己の仕事の位置付けや改良すべき点が見つかるようになる。当該改良点の事業への反映が早く進み、**仕事を通じて社会に資する、職員自身のアイデンティティ**も形成される。こうして公務員としての誇りと自己醸成（もっと社会の役に立ちたい、人々に喜ばれたい！）が、大きな熱量をもって形になる。

4. “選ばれ続けるまち”を創る行政…「知」と「情」による経営戦略

1) 特別な一人の職員で、組織経営は変えられない！

自治体組織の経営は、正に総力戦である。首長の一本釣りで採用した特別な一握りの職員だけで、組織全体を変えることはできないし、改革の実績を一人で出せる訳でもない。仮に一時的には出せたとしても、当該職員が退職したらそれきりで後が続かないなら、改革の意味はない。同様に、ある部署で職員が見事な改革手腕を発揮し成功を収めたが、その職員が異動したら、その部署から改革の火が消えてしまった…これも、職員個人の特別な力量に頼っているだけで、何ら組織的な経営戦略にはなっていない。

一時的に一見、改革しているように見えても、改革に組織を挙げての長期的な戦略と具体的な計画がなければ、真の経営改革にはならない。長続きしないのである。一時は成功しても、組織に根付かず定着しないのでは、後になって、あの「改革」は何だったのかと揶揄されるだけとなる。

一人や一握りの特別な職員に改革や実績を求めても、それだけでは行政として大きな効果や成果は出せない。**改革の意味と中身が明確に組織の全職員に理解され、その納得の上で各自の取組により実行され、それが庁内に定着しなければ、持続的な経営改革にはならないのである。**改革は、首長一人の努力だけでも、特別な能力を持った一握りの「スーパー公務員」だけでもできない。全職員の総力で行う、職員一人ひとりの士気の高揚、全職員の覇気の発散が可能になる**「明るい空気」の職場づくり**。これを組織的に、職員みんなの理解と努力で進める。その戦略的な段取りと取組こそが、**地域のために「残る自治体」**を構築するカギなのである。その全てが、地域住民の福利増進のためである。

2) これから成長する自治体…どこに目を付けて組織を経営する？

では、どうしたら自治体組織人財の士気の高揚、全職員の気概と情熱を引き出す風土の戦略的な醸成ができるのか？

答えは明解である。「経営のどこにポイントを置き、注力するか」である。

既に藤枝の先進事例として述べた**ヒトを育てる長期的・計画的なシステムの稼働や、施策発信による士気高揚の戦略と併せ、組織、職場の中に、広く「察し」と「思いやり」を波及させることが、組織経営成功のカギとなる。**組織として、地域社会の根底を支える職員各自の熱と思い（「志」とも言うが、筆者は熱を込めて「野望」と呼んでいる）と持ち味（性格や得意分野）を生かし、それらが人々のために真に活用され、損なわれないような、ヒトの育成と配慮を続ける。特に、経営陣や管理職である幹部職員が「**知**」と「**情**」のある**組織・職場の経営を進めることが、常に住民と共にある自治体の、住民のためになすべき要諦と言えるのである。**

では、「知」と「情」とは、いったい何か？具体的にどんなアクションが必要なのか？

これもまた、明解である。「知」も「情」も、職場で豊かに表現できる。職場の元気と活力は、特に**管理職が毎日、部下にどんな態度で接し、どんな言葉を掛けているかで、**おおそ決まる。この点が重要である。朝の挨拶に始まり、部下と語り、部下をねぎらい、時折あたたかい言葉を掛けて励まし、そして笑う。指示や説示はその中に、分かりやすく織り込む。いわば常なる「察し」と「思いやり」の表明。これは、日頃からできる、実に簡単な行動習慣である。それゆえ例えば、組織内の地位に便乗して部下に発する「**言葉の暴力**」（パワーハラスメント）など、まことにもつてのほかである。それは犯罪的行為であり、職場業務への大きな障害となって組織を内部から崩壊させるので、特に常習的な行為者については厳正に処分を行うべきであろう。

上司の情というものは、たとえば言葉が拙くても部下に伝わる。そしてその情を醸し出すのは、経験と知識を積んだ、いわば上司の器量によるものと言える。ヒトはだてに歳を取らない。管理職は自分の力量と経験に自信を持ち、まずはあたたかく部下と接することである。日頃から声を掛け、苦しくても共に笑い、考えて一緒に悩み、職位が高くても自らの敷居を下げて部下と付き合うことである。古臭い表現になるが、**部下は管理職の姿を見**

て育つ。職場経営の基本は、そういう「普段」の、「不断」の行動で成り立っているものと筆者は痛感している。

特に、強く、たくましくて活気のみなざる、持続可能な自治体づくりの主役は、今や市町村の職員である。そしてそれを組織内部で支え、豊かに培うのは、幹部各自が行う日々のちょっとした、習慣的な所作である。その根幹をなすもの、つまり**最も大切な取組は、職場の空気、雰囲気づくり**であり、これが全職員の士気に大きく影響することを、管理職はよく知っておくべきである。

職場の雰囲気が暗い、休暇が取れない又は取りにくい、上司との関係がうまく築けないなど、**職員の士気＝高い生産性**を落としていく要因は、職員の身近に幾つも転がっている。そして職場の雰囲気は、管理職の努力で必ず良くなるし、休暇も管理職、リーダー次第で、確実に取れるようになる。**上司の意識、気遣いと部下にかけられる言葉の力**で、相当程度に職場は明るくなり、活力が増すのである。**ヒトを変えるのはヒトであり、組織を造るのも変えるのもヒト**である。このことについて職場リーダーの果たす役割と責任は、極めて大きいものがある。

3) 職員の士気を上げて保持する人事評価システムとは？

全国の多くの自治体で、職員の人財育成の方針や計画を立てている。ここで最も注意が必要なのは、**職員の人事評価システムのあり方**であり、これについても付言したい。

このシステムには大きく分けて、**査定型と申告型**がある。査定型は、上司が部下の勤務態度や実績を客観的に査定して評価するスタイル。申告型は、まず職員自身が自らの仕事ぶりや実績等を評価し、上司との意見交換を通じて、自己を客観的に分析して評価をまとめるスタイルである。筆者は長く、後者を関係者に勧めてきた。

勤務状況については、自己分析と自己評価が先であり、上司による評価は、そのあとの方がいい。職員の自己評価と上司の評価は、必ずしも一致しない。謙虚な自己評価もあれば、過大な自己評価もある。上司として、そこに職員の性格やタイプを新たに見出すこともある。評価のシステムとして、まず自分の成果や仕事への思い、反省や誓いなどを、職員に自由に書かせるべきである。職員の性格や考え方、業務実績、ひいては適材適所への道筋も、始めの一步は本人の自己評価から。それを上司が分析し、上司としての思いや考えを職員に伝え、今後、そして将来に向けて意見を交わす。会話の中で、職員本人が客観的に気づくこともあろう。上からだけの勤務評価は一方的なものであるだけに、時折、職員の士気を下げてしまう。評価制度が浸透したら職員のモチベーションが評価結果に左右されてしまうようでは、制度としては失敗と言える。**評価は常に職員を生かし、伸ばしていくための手段**であるべきで、**評定・査定(及びそのための作業)**だけが先行し、減点志向で作る制度なら、やめた方がいい。

また特に、手当や昇給を考慮要素とした相対評価の場合は、総人件費との兼ね合いで評価結果が調整されてしまうため、職員を真に伸ばす意味では必ずしも良い効果を生まない。職能給の原則は当然であるとして、勤務評価は原則としては絶対評価で行うとともに、評価の高い職員への手当支給は、たとえ少額でも広く行うべきである。手当の金額以上に(それも大事だが!)、「**自分が組織で認められた**」という感慨が**非常に大切な**のである。

4) 中・長期的なヒトづくり計画の作成と実践

人財は正に、宝である。地域社会を支え、より良きものに変えるための資源・資産である。地域・社会のためになる組織づくりはヒト次第。組織は力であり、力のある組織はヒトが創る。ヒトは決して最初に削るべき「コスト」ではないことに、自治体として最大の留意をすべきである。行革の成果説明のためだけに行うマイナス・引き算づくしの「切る・削る」からは、住民に向けた知恵ある新施策は生まれない。先進的な自治体改革の戦略は、もう既に、モノからヒトへと移っている。ハード面の「切る・削る」ではなく、ソフト面、特に、ヒトの優れた育成計画とその実践が重要なのである。行政はその責務として、各職員が自分の施策の社会的価値を認識し、事業・業務に確信と自信が持てるような組織を創らなければならない。

これからいかにして活力ある元気な自治体を創っていくか、その組織はどんなものであるべきか、そのための職場づくりの段取りは、どうすれば良いか。その要（かなめ）となるのは、中・長期的なヒトの暖かくも計画的な育成戦略である。このことの住民への責任は大きく、その実現は、自治体の経営陣と管理職の継続的な心構えと尽力に掛かっている。

では具体的に、どうするか。まず行うべきは、知と情の豊かな日々の言葉のアクションによる組織、職場の明るい空気づくりである。そしてこれと並行して、職員一人ひとりに自信と達成感を持たせつつ、各自の人生にスポットを当て、「どんな公務員になりたいか」という各自の思いと欲求に組織が寄り添い、一人ひとりの将来計画として、各自の理想の実現に向け、組織システムとして丁寧な支援をすることである。これが地域住民の福利を増進し、幸福度を上げるため、組織経営としてヒトを育む優れた戦略と言える。

5) 職員の育成方法が、まちの発展に大きく影響する

地域や企業と巧みに掛け合い、地域経済を引っ張っていく自治体職員。活気と気迫、都市経営の意欲にあふれる多くの職員の育成は、地域の将来のため、また自治体の存続と進化のため、今や必須である。自治体の経営陣は、渾身の力で、個々人的、計画的に知恵と行動力のある職員の「ヒトづくり」をしなければならない。特に基礎自治体である市町村は、全職員の仕事が市民生活と直接結びついているから、職員一人ひとりの仕事ぶりが地域住民に大きな影響を与える。職員全員が活力とアイデアに満ちた元気な仕事をしていけば、人々の暮らしにその効果が直接現れ、自治体改革は早く進む。

職員みんなが、自分の思いと力で仕事をより良いものとするよう、日々改善を試みる。今のままでいいだろうか、どうしたらもっと人々に喜ばれるか、どうすればもっと効果的に、人々の暮らしの基盤を支えられるか。これを全ての職員が毎日、少しずつでも考えるようにすれば、自治体の総合戦力は大いに上がる。今、自治体にとって最も大切なものは、職員自身の向上意欲をさらに高めるための組織的な環境の整備と、職員の採用・育成プログラムの丁寧な実践である。これこそが、これからの自治体経営の「成長に向けた段取り」と言えるのである。

参考文献

- 「新・人財育成基本方針」…静岡県藤枝市 2016 年
- 「職場における職員の指導方針」…静岡県藤枝市 2015 年改訂版
- 「キャリアデザインの指針」…静岡県藤枝市 2015 年
- 「豊かな政策を創り動かす、人づくり戦略」…藤枝市長 北村正平 市政 全国市長会 2020 年 3 月号
- 「これからの基礎自治体を担う「人財」を:藤枝型新公共経営の流儀と実践」(特集 分権時代の自治体職員)…山梨秀樹 月刊ガバナンス ぎょうせい 2011 年 5 月
- 「地域行政を担う確かな人財の育成〜スペシャル・ジェネラリストとは何か〜…新しい自治体経営の進め方 …(Series 学び、育つ人材の新たな育成法 4)」…山梨秀樹 国際文化研修 ぎょうせい 2013 年 春 vol.79
- 「活力あふれる強靱な自治体をつくる『言葉力』: 豊かなコミュニケーションで、時代を担う強い自治体へ (SKILL UP 特集 仕事力を高める 説明のスキル)」…山梨秀樹 月刊ガバナンス ぎょうせい 2018 年 8 月
- 「伝えたいことが相手に届く! 公務員の言葉力」…山梨秀樹 著 ぎょうせい 2019 年
- 「新任昇任・昇格者の『言葉力』— 新たな立場で求められる、心の実践力 (キャリアサポート 特集 新任昇任・昇格者のスキル)」…山梨秀樹 月刊ガバナンス ぎょうせい 2020 年 3 月